



Reinikainen Kaisa

HENKILÖSTÖ VERKOSTOITUMISEN TYÖKALUNA

Fennian & Danske Bankin yritysysteistyö

HENKILÖSTÖ VERKOSTOITUMISEN TYÖKALUNA

Fennian & Danske Bankin yritysysteistyö

Reinikainen Kaisa
Opinnäytetyö
Syksy 2015
Liiketalouden koulutusohjelma
Oulun ammattikorkeakoulu

TIIVISTELMÄ

Oulun ammattikorkeakoulu
Liiketalouden koulutusohjelma

Tekijä: Kaisa Reinikainen

Opinnäytetyön nimi: Henkilöstö verkostoitumisen työkaluna

Työn ohjaaja: Eija Svanberg

Työn valmistumislukukausi- ja vuosi: Syksy 2015

Sivumäärä: 44 + 3

Opinnäytetyön taustalla on Fennian ja Danske Bankin vuonna 2014 alkanut yritysysteistyö. Tavoitteena oli kartoittaa yhteistyön nykytilannetta henkilöstön näkökulmasta. Tutkimuksessa selvitettiin, kuinka hyvän yhteistyön piirteet esiintyvät kyseisessä yritysysteistyössä, sekä kuinka verkostostrategian jalkauttaminen ja yhteistyön johtaminen ovat onnistuneet.

Tietoperusta koostuu kolmesta osasta. Ensin tarkastellaan finanssialan rakenteita, toiseksi käsitellään verkostoitumista liiketoiminnassa, ja kolmanneksi tutkitaan, mitä piirteitä edellytetään, jotta verkostostrategia olisi toimivaa. Tutkimus toteutettiin tilastollisena tutkimuksena, jonka aineisto kerättiin Webropol-kyselylomakkeella. Lomake sisältää myös laadullisia, avoimia kysymyksiä. Otantana kyselyyn toimivat Danske Bankin ja Fennian työntekijät Jyväskylän, Mikkelin ja Savonlinnan alueelta. Kysely lähetettiin 50 hengelle ja vastauksia saatiin 23 kappaletta.

Tutkimuksen tulokset olivat pääosin positiivisia ja osoittivat yhteistyön lähteneen hyvin käyntiin. Kehitettävää ilmeni yhteishengen ja luottamuksen rakentamisessa. Esille nousivat myös ongelmat vinkkaamiseen liittyen Fennian työntekijöiden keskuudessa. Kummankaan yrityksen esimiehiin ei kohdistunut merkittävää kritiikkiä.

Tutkimuksen tulokset ovat hyödynnettävissä kolmen paikkakunnan esimiesten keskuudessa. Ne antavat esimiehille käsityksen yhteistyön nykytilanteesta, sen toimivista osista sekä puutteista. He voivat ongelmakohtiin puuttamalla tehostaa ja kehittää yritysysteistyötä entistä toimivammaksi.

Asiasanat: Verkostoituminen, finanssiala, yritysysteistyö, verkostojohtaminen

ABSTRACT

Oulu University of Applied Sciences
Degree programme in Business Economics

Author: Kaisa Reinikainen

Title of thesis: Personnel as a Tool of Networking

Supervisor(s): Eija Svanberg

Term and year when the thesis was submitted: Autumn 2015 Number of pages: 44 + 3

This study examines the alliance between Fennia, an insurance company, and Danske Bank, a banking company. The objective of this thesis was to survey the present situation of the alliance from personnel's perspective, and to figure out how the characteristics of a productive network exist in this alliance, and how the network strategy has been implemented.

The study consists of three theory-based chapters and an empirical section. First, the theoretical framework covers a review of the financial industry in general. Second, the theory continues by an observation on the importance of networking in business life. The third section reveals, what are the characteristics of a productive network. The study was conducted as a statistical survey, and the data were collected by a questionnaire. It included also few qualitative parts. The sampling was formed of the personnel of Danske Bank and Fennia in the cities Jyväskylä, Mikkeli and Savonlinna. 50 questionnaires were sent and the final amount of answers was 23.

The results were mainly positive, the questionnaire showed that the cooperation functions rather well. However the study showed targets for development in team spirit building and confidence in the alliance. Some results were slightly more negative part of Fennia's personnel compared to Danske Bank's personnel. Nevertheless, there was no significant criticism towards the managers.

The results give a viewpoint of the cooperation to managers, and they reveal its strengths and weaknesses. By intervening to the problems the managers are able to develop and intensify their alliance to be more successful than before.

Keywords: Networking, Financial Industry, Business Alliance, Network Management

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	6
2	FINANSSIALAN RAKENTEITA	8
2.1	Vakuutusyhtiöiden ja pankkien liittoutumat.....	8
2.2	Vakuutusyhtiöryhmittymät	9
2.3	Fennia-konserni.....	10
2.4	Danske Bank -konserni	10
2.5	Fennian ja Danske Bankin yhteistyö	11
3	VERKOSTOITUMINEN LIIKETOIMINNASSA	13
4	VERKOSTOSTRATEGIAN JALKAUTTAMINEN	15
4.1	Sisäinen viestintä	15
4.2	Luottamus	16
4.3	Yhteisvoitto eli win-win –periaate	17
4.4	Yhteiset arvot	18
4.5	Case: Fennian ja Danske Bankin yhteistyö Jyväskylän, Mikkelin ja Savonlinnan alueella	18
5	TUTKIMUS	21
5.1	Tutkimusmenetelmä	21
5.2	Tutkimusprosessin kuvaus	23
6	TULOKSET.....	24
6.1	Yhteistyön sisäistämiseen viittaavat tulokset.....	24
6.2	Luottamukseen ja sen rakentumiseen viittaavat tulokset	25
6.3	Esimieheltä saatava tuki.....	28
6.4	Vinkkaaminen yhteistyön toteutuksessa.....	29
6.5	Tutkimustuloksiin vaikuttavat seikat	32
7	JOHTOPÄÄTÖKSET	33
8	POHDINTA	39
	LÄHTEET	42
	LIITTEET	

1 JOHDANTO

Nykypäivänä verkostoituminen ja sosiaalinen aktiivisuus ovat kasvavia trendejä lähes joka alalla. Yritykset haluavat erottua joukosta, tarjota asiakkailleen palveluja laajemmissa skaaloissa, sekä hyötyä toisten yritysten asiakaskunnista ja tietotaidosta. Finanssialalla erilaisia verkostoja ja liittoutumia on tehty jo vuosikymmenten ajan. Vakuutus- ja pankkialat ovat profiililtaan samankaltaisia, työkulttuurit ja työetiketti eivät poikkea paljon toisistaan, siksi näiden kahden alan on helppo liittoutua keskenään. Erilaisia yhteistyösopimuksia solmitaan yritysten johdoissa, mutta käytännössä yhteistyön toimivuus on suurilta osin henkilökunnan käsissä. Vaikka suunnitelmat ja strategiat näyttäisivät pöydällä hyviltä, on esimiesten tärkeää olla tietoisia yhteistyön käytännön toimivuudesta, jotta ongelmiin voidaan puuttua ja strategia toteutuu tehokkaammin.

Tämän opinnäytetyön taustalla on toimeksiantajien, Fennian ja Danske Bankin, yritys yhteistyö. Keväällä 2014 alkaneen yhteistyön tavoitteena on haastaa alan perinteisiä kanta-asiakasmalleja tarjoamalla uudenlaisia ratkaisuja pankki- ja vakuutuspalveluiden keskittämisessä. Samalla yhteistyön toivotaan tuottavan lemminpuolista kasvua toisen yhtiön asiakaskuntaa hyödyntämällä.

Tutkimuksena toteutettiin yhteistyöhön liittyvä kyselylomake, jossa vastaajina oli molempien yhtiöiden henkilökuntaa. Idea työntekijöiden haastatteluun lähti silloiselta esimieheltäni, Fennian keskisen alueen (Mikkeli, Jyväskylä, Savonlinna) myyntijohtajalta, joka halusi kartoittaa yhteistyön nykytilannetta alaistensa keskuudessa. Jotta tutkimukseen saatiin lisää vastaajia ja eri näkökulmia, otettiin otantaan mukaan myös Danske Bankin henkilökunta samalta alueelta. Tutkimus tehtiin objektiivisesti molempien yritysten näkökulmasta, ja tuloksia voivat hyödyntää sekä Fennian että Danske Bankin esimiehet johtaessaan alaisiaan.

Keskeisimpinä aiheina olivat verkostoituminen ja strategian jalkauttaminen henkilöstön jokapäiväiseen työhön. Tutkimuskysymyksinä selvitettiin, täyttyvätkö onnistuneen yhteistyön piirteet kyseisissä yrityksissä, onko verkostostrategia saatu

jalkautettua onnistuneesti, ja miten yhteistyön johtaminen on sujunut henkilökunnan mielestä. Tutkimuksen tarkoituksena ei ollut kehittämissuunnitelman teko, vaan pikemminkin aineiston pohdiskeleva analysointi ja mahdollisten ongelmakohtien löytäminen. Tutkimuksesta saatujen tietojen avulla esimiehet voivat kiinnittää huomiota seikkoihin, jotka yritys yhteistyössä eivät toimi halutulla tavalla, sekä vahvistaa hyväksi koettuja menetelmiä.

Tutkimus toteutettiin toukokuussa 2015, noin vuosi yhteistyön alkamisen jälkeen. Ajankohta oli erittäin hyvä, sillä työntekijät olivat ehtineet vuoden saatossa omaksumaan yhteistyöhön liittyvät uudet toimintamallit, eikä alun sekavuutta tai epätietoisuutta ollut enää ilmassa. Toisaalta yhteistyö oli vielä tarpeeksi ”tuore”, jotta mahdollisiin ongelmiin tai puutteisiin olisi vielä helppo puuttua, ja toimintamalleja pystyttäisiin muokkaamaan tehokkaammiksi.

Tutkimus toteutettiin tilastollisena kyselynä Webropol-ohjelman avulla. Tietoperustan pohjalta etsittiin toimivan yhteistyön piirteitä, ja teorian avulla muodostettiin tutkimuskysymykset, jotka selvittäisivät, löytyykö kyseisiä piirteitä tästä yhteistyöstä. Kysely järjestettiin toukokuussa 2015 sähköpostilinkillä, jonka esimiehet välittivät niille alaisilleen, joiden työtehtäviin yritys yhteistyö vaikuttaa.

Pääkäsitteitä opinnäytetyössä on verkostoituminen, yritys yhteistyö, finanssiala ja verkostojen johtaminen. Viitekehyksenä opinnäytetyössä vahvassa roolissa olivat yritysten välistä verkostoitumista käsittelevät aineistot. Niissä kuvailtiin erilaisia tapoja toteuttaa yritys yhteistyötä, sekä luonnehdittiin onnistuneita verkostoja. Toisen tietoperustan muodostivat finanssialaa käsittelevät lähteet, kuten vakuutusliiketoiminnan strategista johtamista käsittelevä kirja, lukuisat internet-lähteet sekä esimerkiksi pankkien ja vakuutusyhtiöiden liittoutumia tutkiva väitöskirja.

2 FINANSSIALAN RAKENTEITA

Finanssiala pitää sisällään pankki-, vakuutus- ja sijoitusallalla toimivia yrityksiä. Pankkien keskeisimpänä tehtävänä on hoitaa maksuliikennettä, vastaanottaa talletuksia sekä myöntää luottoa. Pankit ovat vahvasti mukana yksityishenkilön sekä yritysten arjessa hoitamalla niin palkka-, säästö-, laina-asioita kuin myös laskujen maksamista ja laskutusta. Pankit tarjoavat myös erilaisia sijoitus- ja omaisuudenhoitopalveluita. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2015, viitattu 9.9.2015.)

Vakuutustoiminnan taustalla on ajatus taloudellisen ja sosiaalisen turvan tarjoamisesta riskien aiheuttamissa tilanteissa. Ansaintalogiikkana on periä asiakkaalta riskin kantamisen hinta etukäteen ja maksaa korvaus vain vakuutustapahtuman sattuessa. Vakuutusala on suurilta osin lailla säädelty, vapaaehtoisten vakuutus-ten lisäksi se tarjoaa esimerkiksi lakisääteisiä tapaturma- ja eläkevakuutuksia. (Ilvessalo & Voutilainen 2009, 9; Työ- ja elinkeinoministeriö 2015, viitattu 9.9.2015).

2.1 Vakuutusyhtiöiden ja pankkien liittoutumat

Viime vuosikymmeninä pankit ja vakuutusyhtiöt ovat aktiivisesti tehneet yhteistyötä ja liittoutuneet keskenään, mikä on hämärtänyt ennen selkeästi erillään olevien alojen rajaa. Liittoutumien muodostaminen on finanssialan keskeisin trendi, nykypäivänä Suomessa on vaikea löytää pankki- tai vakuutusyhtiötä, joka ei olisi jollain tapaa liittoutunut. (Voutilainen 2006, 1, 8.)

Finanssialan Keskusliiton elokuussa 2015 kokoama toimialan rakennekuvaus (KUVIO 1) havainnollistaa hyvin, kuinka laajasti pankit ja vakuutusyhtiöt Suomessa tekevät yhteistyötä keskenään. Kuvioista ilmenee myös, että yhteistyötä voi tehdä, vaikka tuotteissa ilmenisi päällekkäisyyksiä. Esimerkiksi Nordea Pan-killä henkivakuutuksia tarjoavat sekä Nordea Henkivakuutus että Mandatum Life.

FINANSSIALAN RAKENTEITA

Ryhmä	Pankkitoiminta	Henkivakuutus	Vahinkovakuutus	Työeläkevakuutus
OP-Pohjola-ryhmä	OP-Pohjola-ryhmä	OP-Henkivakuutus	Pohjola Vakuutus	Ilmarinen
Sampo-konserni	Nordea Pankki	Mandatum Life	IF Vahinkovakuutus	Varma
Nordea-konserni	Nordea Pankki	Nordea Henkivakuutus		
LähiTapiola-ryhmä	LähiTapiola Pankki (2014 S-Pankki)	LähiTapiola Henkiyhtiö	LähiTapiola Vahinkovakuutus	Keskinäinen Työeläkevakuutus-yhtiö Elo 1.1.2014
Fennia-ryhmä	Handelsbanken	Henki-Fennia	Fennia	
Säästöpankit	Säästöpankit	Duo Henkivakuutus	Suomen Vahinkovakuutus	
Aktia	Aktia	Aktia Henkivakuutus	Folksam Vahinkovakuutus	Veritas Eläkevakuutus
POP Pankki-ryhmä	POP Pankit	Aktia Henkivakuutus	Suomen Vahinkovakuutus	

³ Varsinainen ryhmä sininen, yhteistyötaho lila, muut ryhmän osia



KUVIO 1. Finanssialan rakenteita, (Finanssialan Keskusliitto 2015, viitattu 10.9.2015)

2.2 Vakuutusyhtiöryhmittymät

Suomen lain mukaan vahinko-, henki- ja työeläkevakuutuksille tulee olla omat yhtiönsä. Jotta eri yhtiöt pystyisivät tarjoamaan asiakkailleen vakuutuksia laajalla valikoimalla, ja samalla hyödyntämään yhteistä myyntiverkostoa, on moni vakuutusyhtiö ryhmittynyt konserniksi tai yhtymäksi. (Ilvessalo & Voutilainen 2009, 9.)

Vakuutusyhtiöryhmittymät ovat yleensä niin sanottuja yleisyhtiöitä. Ne eivät ole erikoistuneet mihinkään tiettyyn palveluun tai tietylle asiakasryhmälle, vaan tarjoavat toimintojaan sekä yksityistalouksille, yrityksille että muille yhteisöille. (Ilvessalo & Voutilainen 2009, 10.)

2.3 Fennia-konserni

Fennia-konserni pitää sisällään kolme yhtiötä; vahinkovakuutusyhtiö Fennian, henkivakuutusyhtiö Henki-Fennian sekä Fennia varainhoito Oy:n. Nämä yhtiöt yhdessä tarjoavat asiakkailleen vakuutuksia ja niihin liittyviä palveluita. (Fennia-konserni 2015a, viitattu 16.9.2015.)

Vahinkovakuuttamiseen keskittynyt Keskinäinen Vakuutusyhtiö Fennia (opinnäytetyön toimeksiantaja) tarjoaa sekä vapaaehtoisia että lakisääteisiä vakuutuksia yrittäjille, yrityksille ja kotitalouksille. Vaikka Fennia toimiikin nykyään niin sanottuna yleisyhtiönä, sen taustoissa ja arvoissa näkyy vahvasti yrittäjyys. (Fennia-konserni 2015b, viitattu 16.9.2015.)

Fennia-konsernin historian voi jakaa kahteen päähaaraan. Ensimmäinen liittyy edellä mainittuun yrittäjyyteen, kun Suomen Liikkeenharjoittajain Keskinäinen Vakuutusyhtiö perustettiin vuonna 1928. Alun perin helsinkiläisiä liikkeenharjoittajia varten perustettu yhtiö laajeni pian koko maan laajuiseksi, ja tarjosi Suomessa liikkeenharjoittajille työväen tapaturmavakuutuksia. Toisen päähaaran juuret ulottuvat vuodelle 1882, kun ensimmäinen suomalainen vahinkovakuutusyhtiö, Palovakuutusyhtiö Fennia, perustettiin. 1980-luvulla nämä kaksi haaraa yhdistyivät, ja vuosien saatossa muodostui tänä päivänä tunnettu Fennia-konserni. (Fennia-konserni 2015a, viitattu 16.9.2015.)

2.4 Danske Bank -konserni

Vuonna 1871 perustettu Danske Bank -konserni on yksi suurimmista Pohjois-Euroopan pankkialan yhtiöistä, joka toimii viidessätoista eri maassa. Perinteisten pankkipalveluiden lisäksi se tarjoaa asiakkailleen myös vakuutuksia, kiinteistönvälitystä, omaisuudenhoitoa sekä erityisesti sijoittamiseen ja säästämiseen liittyviä palveluita. Yhteensä Danske Bankilla on noin 3,8 miljoonaa henkilöasiakasta, näiden lisäksi asiakaskuntaan kuuluu lukuisia yrityksiä ja yhteisöasiakkaita. (Danske Bank 2015a, viitattu 17.9.2015.)

Suomessa konsernilla on henkilöasiakkaita noin 1 miljoonaa sekä yritys- ja yhteisöasiakkaita noin 90 000. Pankkiliiketoiminnan lisäksi Suomessa toimivat myös rahastoyhtiö Danske Invest sekä yritysten ja yhteisöjen varainhoitoon erikoistunut Danske Capital. (Danske Bank 2015b, viitattu 17.9.2015.)

Tänä päivänä Danske Bank -konsernin alaisuudessa toimivalla pankilla on Suomessa pitkä historia. Se juontaa juurensa 1887-luvulle, kun Suomen valtion omistama Postisäästöpankki käynnisti pankkitoiminnan. Erilaisten yhdistymisien ja yrityskauppojen myötä nykyinen Danske Bank on tunnettu vuosien mittaan muun muassa nimillä Leonia Pankki ja Sampo Pankki. 2000-luvun alkupuolella silloisella nimellään Sampo Pankki oli tunnettu maan johtavana sijoittamiseen ja säästämiseen erikoistuneena pankkina. Vuosituhannen alussa se laajensi toimintaansa yrityskaupoilla myös Viroon, Latviaan ja Liettuaan. (Danske Bank 2015c, viitattu 10.9.2015.)

Vuonna 2007 Sampo Pankki siirtyi osaksi Danske Bank -konsernia. Yhdistymisen myötä konserni kasvoi yhdeksi Pohjois-Euroopan suurimmista pankkiryhmistä. Nimensä Sampo Pankki muutti Danske Bankiksi vuonna 2012 konsernin yhtenäistäessä liiketoimintansa brändit. (Danske Bank 2015c, viitattu 10.9.2015.)

2.5 Fennian ja Danske Bankin yhteistyö

Fennia ja Danske Bank aloittivat vuoden 2014 keväällä yhteistyön, jonka tarkoitus on haastaa perinteiset kanta-asiakasohjelmat selkeydellä ja läpinäkyvyydellä. Asiakkuuksilla ei kerätä pisteitä tai bonuksia toisiin yhtiöihin, vaan hinnoittelu pidetään kiinteänä selkeänä suorien alennusten avulla. Omistusjärjestelyt eivät yhteistyön myötä muuttuneet, eikä yrityskauppoja tapahtunut, joten kyseessä ei ole fuusioituminen. Tämän takia henkilökunnat eivät ole siirtyneet toisiin konttoreihin, eikä yhteistyön johdosta konttoreita ole suljettu. (Saarinen 2014, viitattu 18.9.2015.)

Yhteistyön käynnistymisen myötä Danske Bank otti käyttöön uuden etuohjelman, johon kuulumalla asiakas saa käyttöönsä yhteistyön tuomat edut Fenniasta; vahinkovakuutuksia alennetuin hinnoin sekä muita yksinomaan Danske Bankin asiakkaille räätälöityjä erikoispalveluita. Vastavuoroisesti Fennian asiakas saa Danske Bankin pankkipalveluita alennettuun hintaan. (Saarinen 2014, viitattu 18.9.2015.)

Yhteistyömalli perustuu suositteluun, käytännössä myyntihenkilökunta ohjaa asiakkaan yhteistyöyhteyteen. Myös sekä Fennian että Danske Bankin internet-sivuilla mainostetaan yhteistyötä ja sen asiakkaalle tuomia etuja. Yhteistyö tarjoaa osapuolilleen uuden kasvumahdollisuuden, erityisesti Fennia pääsee hyödyntämään Danske Bankin asiakasrekisterissä olevaa noin miljoonaa henkilöasiakasta (Saarinen 2014, viitattu 18.9.2015).

Puhuttaessa asiakkaiden ohjauksesta yhteistyöyhteyteen käytetään yhtiöiden sisällä termiä ”vinkkaaminen”. Yhteistyökumppanin palveluita ja yhteistyön etuja mainostetaan asiakkaalle asiakaspalvelutilanteessa, ja mikäli asiakas on kiinnostunut asiasta, lähettää työntekijä yhteydenottopyynnön yhteistyöyhteyteen. Yhteistyöyhteyden työntekijä ottaa asiakkaaseen yhteyttä muutaman päivän sisällä sopiakseen tapaamisajan tai puhelinneuvottelun pankki- tai vakuutuspalveluihin liittyen. Vinkkaaminen on tärkeä työväline, jonka avulla tieto yhteistyöstä välittyy asiakkaille, ja yritykset saavat uusia potentiaalisia asiakastapaamisia. Esimiehet seuraavat vinkkaamisten määrää työntekijäkohtaisesti ja kannustavat työntekijöitä aktiiviseen vinkkaamiseen.

3 VERKOSTOITUMINEN LIIKETOIMINNASSA

Verkostoitumiselle ei ole olemassa yhtä selkeää määritelmää. Käsitettä käytettäessä voidaan tarkoittaa hyvinkin eri asioita. Yhteistoimintaa tapahtuu useassa eri muodossa ja eri nimillä; kyseessä voi olla esimerkiksi kumppanuus, yritys yhteistyö, allianssi, kauppaketju ja niin edelleen. Verkostoitumista esiintyy vertikaalisena ja horisontaalisena. On verkostoja, jotka muodostuvat tasavertaisista toimijoista, mutta toisaalta moni verkosto perustuu alihankkijuuteen, jossa toiminta kulkee vain yhteen suuntaan. (Hakanen, Heinonen & Sipilä 2007, 40–42.)

Käsitteen rajaamiseksi verkostoitumisen voi irrottaa perinteisestä markkinataloudesta, puhtaasta ostamisesta ja myymisestä. Verkostoituminen on yksinkertaista vaihdantaa pitkäjänteisempää, strategiaan ja luottamukseen perustuvaa toimintaa, joka hyödyntää molempia osapuolia pidemmällä aikavälillä. Se merkitsee ennistä aktiivisempaa ja vahvempaa toimintaa yrityksen ja sen sidosryhmien välillä. (Hakanen ym. 2007, 40, 43–44.)

Tilastokeskuksen Selvitys liiketoimintasuhteista ja verkostoitumisesta Suomessa määrittelee verkostoitumisen prosessiksi, ”jossa yhteistyöyritysten tieto, osaaminen ja arvot yhdistetään lisäarvoa synnyttäväksi toiminnaksi”. Verkostoitunutta toimintaa luonnehditaan tavoitteelliseksi ja säännölliseksi, satunnainen tai kertaaluonteinen yhteistyö poissuljetaan käsitteestä. Strategisesti verkostoituminen tähtää kilpailukyvyyn edistämiseen pidemmällä aikavälillä, välittömien hyötyjen ohella. (Tsupari, Sisto, Godenhjelm, Oksanen, & Urrila 2004, 14.)

Merkitys nykypäivän liiketoiminnassa

Jonkinlaista verkostoitumista on esiintynyt aina, mutta viimeisen 15–20 vuoden aikana erilaiset yhteistyökuviot yritysmaailmassa ovat lisääntyneet merkittävästi. Suurteollisuuden parissa verkostot ovat olleet käytössä jo pidemmän aikaa, mutta nyt ne ovat levinneet lähes joka toimialalle. (Hakanen, Heinonen & Sipilä 2007, 19.)

Sytä verkostoitumisen ajankohtaisuuteen ja kasvuun löytyy monia. Viime vuosikymmenien aikana tapahtunut poliittisten rajoitusten purku sekä teknologian kehittyminen ovat avanneet ovia globalisoitumiselle, jonka ansiosta verkostoja on entistä helpompaa ja nopeampaa muodostaa ympäri maailmaa. Ihmiskunta on tullut pitkän matkan maatalousyhteiskunnasta ja teollistumisesta nykypäivän yhteiskuntaan, jossa tieto on tärkein pääoma. Internetin käyttöönotto on ollut yksi merkittävimmistä tietoyhteiskuntaan johtaneista seikoista. Filosofian tohtori Pentti Sydänmaanlakan mukaan seuraava vaihe, verkostoyhteiskunta, on jo hiljalleen syrjäyttämässä tietoyhteiskunnan. Tulevassa yhteiskunnassa tieto ei ole tärkeintä, merkittävämpää on taito hyödyntää teknologisia ja sosiaalisia verkostoja, joissa tieto sijaitsee. (Sydänmaanlakka 2009, 25–27.)

Yhteiskunnan muuttuessa myös työskentelytavat ovat muuttuneet. Hierarkinen, ylhäältä alaspäin toimiva linjajohtaminen on liian hidasta ja jähmeää alituisen muuttuvassa työympäristössä. Verkostojen avulla työtä saa organisoitua joustavammin. Esimerkiksi projektien avulla suuri yritys voi jakautua pienempiin osiin ja useampiin toimijoihin. (Sydänmaanlakka 2009, 28.)

Jatkuvasti uusiutuvassa yhteiskunnassa verkostoitumisesta on tullut yrityksille välttämätöntä. Yritykset tarvitsevat voimavaroja ja osaamista muilta toimijoilta olakseen edelläkävijöitä omalla toimialallaan. Yhden yrityksen on miltei mahdollonta omata kaikki tarvittava osaaminen markkinoista, teknologiasta, rahoituksesta ym. ilman ulkopuolisten apua. Kilpailun kasvaessa ja kiristyessä harva pärjää omin voimin. Yhteistyökyvystä on tullut uusi valttikortti yrityksille, mitä paremmin pystyy käyttämään hyödyksi toisen osaamista, sitä paremmin itse menestyy. (Hakanen, Heinonen & Sipilä 2007, 20, 24.)

4 VERKOSTOSTRATEGIAN JALKAUTTAMINEN

Opinnäytetyön yksi tavoitteista on antaa esimiehille tietoa siitä, kuinka hyvin he ovat onnistuneet johtamaan yritysysteistyötä ja saaneet integroitua yritysten yhteisen strategian henkilöstön keskuuteen. Vaikka itse kysely ei käsittele verkostojohtamista, voi sen tuloksista päätellä, missä johtamisen osa-alueilla esimiehet ovat pärjänneet ja mihin olisi syytä kiinnittää tarkempaa huomiota. Tutkimuksessa ei käsitellä syvemmin verkostostrategiaa ja sen luomista, vaan keskitytään strategian jalkauttamiseen. Verkostoitumisessa haastavinta ei ole strategian luominen, vaan sen toteuttaminen jokapäiväisessä työssä (Hakanen, Heinonen & Sipilä 2007, 165).

Verkostojohtamisessa päällimmäisenä haasteena on saada eri tiimit tekemään toimivaa yhteistyötä toistensa kanssa. Ei riitä, että pelkästään omat työntekijät hoitavat osansa. Yhteistyö toimii ainoastaan, kun kaikki osapuolet ovat omaksumineet yhteiset tavoitteet ja vision. (Sydänmaanlakka 2009, 169–170.) Jotta strategian jalkauttaminen toimisi, on muun muassa seuraavissa kappaleissa käsiteltävät asiat oltava kunnossa.

4.1 Sisäinen viestintä

On tärkeää, että yrityksen sisäinen viestintä toimii jo ennen yhteistyöhön ryhtymistä. Kun tiedottaminen, kouluttaminen ja yleinen kommunikointi ovat kunnossa, on helpompi muokata henkilökunnan asenteita, markkinoida kumppanuutta ja saada henkilöstö omaksumaan oikeanlainen kumppanietiikka. (Hakanen ym. 2007, 168.) Hakasen ym. mukaan yksi yleisimmistä kumppanuuden epäonnistumiseen johtavista syistä on huono viestintä. Jos työntekijät eivät ymmärrä tai sisäistä strategiaa, eivät he voi sitoutua sen toteuttamiseen. Tällöin vika on viestinnässä, ei strategian sisällössä. (2007, 260.)

Esimiehen vastuulla on huolehtia, että työntekijä on tietoinen strategiasta, ymmärtää, mitä sillä tavoitellaan, ja hyväksyy strategian linjaukset sitoutumalla niihin. Esimiehen on myös varmistettava, että työntekijällä on tarvittavat tiedot toteuttaakseen strategiaa ja soveltaakseen sitä päivittäisissä työtehtävissä. (Hakanen ym. 2007, 261.)

4.2 Luottamus

Luottamus on yksi yhteistyön pääperusteista, joka on lähes elintärkeä yhteistyön toteutumisen kannalta. Katri Valkokaria ym. lainaten ”sosiaalinen pääoma, esimerkiksi luottamus, ei sinänsä ole mekanismi vaan pikemminkin asiantila, joka mahdollistaa tiettyjen mekanismien toimivuuden” (2009, 134). On ymmärrettävä, ettei luottamus voi olla yhteistyön tavoitteena, vaan se on edellytyksenä tavoitteisiin pääsyyn.

Jotta kumppanuussuhde pysyisi jatkuvasti kehittyvänä, on luottamusta ylläpidettävä ja vahvistettava eri toimin. Ensinnäkin selkeät pelisäännöt ja toiminnan avoimuus ovat edellytyksenä luottamuksen kasvamiselle. Yhteistyön ohjaaminen olisi hyvä koordinoida yhdessä toisen osapuolen kanssa, jottei epäselvyyksiä synny. Kun strategiset tavoitteet kehitetään ja käydään yhdessä läpi, sisäistävät molemmat osapuolet yhteiset intressit. Toiseksi säännöllisistä tapaamisista on pidettävä kiinni. Esimerkiksi yhteiset koulutustilaisuudet luovat kehittävää keskustelua sekä lisäävät luottamusta osapuolten kesken. (Valkokari, Hyötyläinen, Kulmala, Malinen, Möller & Vesalainen 2009, 177–178.) Myös Hakanen ym. painottaa luottamuksen rakentamista kenttäolosuhteissa yhdessä työskentelemällä. Osapuolien on oltava riittävän usein kuulo- ja näköyhteydessä lujittaakseen asteittain toisiinsa sitoutumista. (2007, 17–18.)

Luottamuksen kehittymisen kanssa on oltava kärsivällinen. Se on seurausta vuosien yhteistyöstä ja positiivista, yhteisistä kokemuksista, joita ajan kuluessa kertyy. Kun luottamus kasvaa, toiminnan muodollisuus vähenee ja yhteistyötä toteu-

tetaan vapaaehtoisista lähtökohdista. Toiminta on mutkattomampaa ja neuvotte-
lut sujuvat nopeammin. Luottamuksen ja avoimuuden kasvaessa yhteistyön osa-
puolet alkavat tarkastella yhteistyön hyötyjä myös toisen näkökulmasta ja oman
edun tavoittelu vähenee. (Tuominen 2013, 75–76.)

4.3 Yhteisvoitto eli win-win –periaate

Kumppaniin luottamisen lisäksi myös yhteistyön tuotteen tai palvelun luotettavuus-
den on oltava kunnossa. Kun tekijät kokevat yhteisen toiminnan tärkeäksi ja mer-
kittäväksi, on heillä suurempi motivaatio hoitaa yhteistyötä. (Valkokari ym. 2009,
202.) Yhteisvoitto eli win-win -periaate on tärkeä horisontaalisissa verkostoissa,
joissa samalla alalla kilpailevat yritykset liittoutuvat keskenään. Näissä verkos-
toissa keskinäistä vaihdantaa ei välttämättä esiinny, vaan olennaista on yritysten
yhteinen intressi, kuten parempi asiakaspalvelu ja yhteistyön mukanaan tuoma
kilpailuetu (Valkokari ym. 2009, 71, 218).

Luottamukseen perustuva yhteisvoitto-periaate merkitsee nimensä mukaisesti
yhteistä, molemminpuolista hyötyä kahden osapuolen välillä. Yhteistyön pää-
määränä on yhteisen toiminnan kautta saada molemmille uutta hyötyä, mitä ei
syntyisi ilman yhteistyötä. Yhteisvoitto keskittyy menestyksen luomiseen pikem-
minkin kuin tappion tuottamiseen kilpailijoille. (Miettinen & Torkki 2008, 96, 114–
115.)

Vaarana tässä ideologisessa periaatteessa on, että toinen osapuoli ei sitoudu
yhteisiin tavoitteisiin tai väärinkäyttää niitä. Yhteisvoittoa tavoitellessa otetaan ris-
kejä niin itse toiminnassa kuin myös kumppania valittaessa, jolloin taas korostuu
luottamuksen tärkeys ja sen takaama turvallinen ilmapiiri yhteistyölle. (Miettinen
& Torkki 2008, 115.)

4.4 Yhteiset arvot

Yritysyhteistyötä suunniteltaessa kumppanit valikoituvat luonnollisesti yhteisten päämäärien mukaan. Kun kaksi yritystä tavoittelevat samoja asioita ja uskovat yhteistyön johtavan paremmin tavoitteisiin, on liittoutuminen järkevää. Ennen yhteistyöhön ryhtymistä olisi kuitenkin syytä ottaa huomioon toisen osapuolen edustamat arvot, yrityskulttuuri ja toimintatavat. Ne voivat olla merkittäviä tekijöitä yhteistyön ongelmissa tai onnistumisissa. (Tuominen 2013, 102–103.)

Yritysten arvot eivät suoranaisesti näy verkostostrategiassa, mutta ne vaikuttavat taustalla esimerkiksi yhteistyön vision ja tavoitteiden määrittelyssä. Hakanen ym. toteavat yhteensopivien arvojen ja kulttuurin olevan yksi verkostoitumisen menestystekijöistä. Etenkin (Fennian ja Danske Bankin kaltaisessa) kahdenkeskisessä, tasavertaisessa kumppanuudessa arvot voivat nousta tärkeimmäksi kumppanin valintakriteeriksi. (Hakanen ym. 2007, 228–229.)

Helpoiten arvojen yhteensovittaminen tapahtuu hitaasti kehittymällä ja vähitellen toisen osapuolen arvoihin syventymällä. Alussa arvojen vahva esiintuominen voi saada yhteistyökumppanin puolustuskanalle, mikä saattaa estää yhteistyön kehittymistä monilla osa-alueilla. Parhaiten arvoihin liittyviltä ongelmilta vältytään, kun kumppanin valintakriteeriksi otetaan jo aluksi yhteensopivat arvot. (Hakanen ym. 2007, 229–230.)

4.5 Case: Fennian ja Danske Bankin yhteistyö Jyväskylän, Mikkelin ja Savonlinnan alueella

Kuten jo luvussa 2.6 mainittiin, ovat Fennia ja Danske Bank keskenään yhteistyössä. Tämä opinnäytetyö käsittelee Jyväskylän, Mikkelin ja Savonlinnan toimipisteitä, ja siksi on syytä avata, miten nimenomaan näissä paikoissa yhteistyötä on hoidettu. Fennian puolelta yhteistyöstrategian jalkauttamisesta vastaa näiden kolmen kaupungin alueen myyntijohtaja. Danske Bankilla puolestaan jokaisen kaupungin strategian jalkauttamista johtavat kolme eri henkilöä (konttorin-/yksiönjohtajat).

Seuraavaksi käydään läpi verkostostrategian jalkauttamiseen liittyviä aiheita Fennian Keskisen alueen myyntijohtajan Tuire Lappalaisen, sekä Danske Bankin Jyväskylän Asiantuntijakeskuksen johtajan Minna Luhtalan näkökulmasta. Heitä pyydettiin sähköpostitse selventämään esimerkiksi sisäistä viestintää, esimiehiltä saatavaa tukea sekä vertaamaan omia ja yhteistyöyrityksen arvoja.

Tuire Lappalainen kertoo yrityksen **sisäisen viestinnän** toimivan sähköpostien, keskustelujen ja palaverien kautta. Yhteistyön alkuvaiheessa palavereja pidettiin niin talon sisällä kuin myös yhteispalavereina Danske Bankin kanssa. Hän arvioi, että alussa yhteistyön hyötyjä ja tavoitteita olisi tullut painottaa enemmän. Yrityksen sisällä asioita olisi voitu käsitellä esimerkiksi ryhmätöiden avulla, ja tavoitteet olisi voitu pitää paremmin näkyvillä. (Lappalainen, sähköpostiviesti 30.9.2015.)

Minna Luhtalan mukaan yhteistyöhön liittyvä tieto välittyy työntekijöille muun muassa palavereissa, etäkokouksissa ja yhtiön sisäisessä intranetissa. Hän toteaa sisäisen viestinnän toimivan hyvin. Fennian tavoin myös Danske Bankissa strategian tavoitteet tiedotettiin henkilökunnalle yksikön sisäisissä palavereissa sekä Fennian kanssa yhteisissä kokoontumisissa. (Luhtala, sähköpostiviesti 8.10.2015.)

Yritysten välistä **luottamusta** on rakennettu muun muassa järjestämällä kahvitilaisuuksia sekä vapaamuotoista tutustumista jokaisessa kaupungissa noin 3–4 kertaa vuodessa. Lappalainen kokee, että näissä tilaisuuksissa henkilökunta on saanut kysellä ja kyseenalaistaa yhteistyötä ja toimintatapoja vapaasti, ja silloin ulosanti on ollut pääosin positiivista. (Lappalainen, sähköpostiviesti 30.9.2015.) Luhtala mainitsee, että ilmapiiri on myös kehittynyt avoimella johtamisella ja juttelulla. Kannustamisen kautta syntyy onnistumisia, ja niistä palkitsemalla motivaatio kasvaa. (sähköpostiviesti 8.10.2015.)

Molemmissa yhtiössä **esimiesten tuki** ulottuu vahvasti käytännön yhteistyöhön. He ovat esimerkiksi antaneet valmennusta vinkkien lähettämiseen ja muistuttaneet yhteistyön olemassaolosta ja sen hyödyistä. Esimiehet pysyvät ajan tasalla

yhteistyön kulusta seuraamalla yritysten välillä lähetettyjen vinkkien lukumääriä. (Lappalainen, sähköpostiviesti 30.9.2015; Luhtala, sähköpostiviesti 8.10.2015.)

Mitä **arvoihin ja kulttuuriin** tulee, Lappalainen mainitsee Fennialle tärkeiksi arvoiksi esimerkiksi kotimaisuuden, asiakkaan etusijalle asettamisen ja henkilökoh-
taisen palvelun. Hän toteaa Danske Bankin puolestaan panostavan asiakkaiden palveluun verkon kautta, mikä poikkeaa Fennian linjasta. Hän kokee kuitenkin erilaisuuksien täydentävän toisiaan, ja loppujen lopuksi asiakas voi molemmissa yhtiöissä valita, mitä kautta asiointi hoituu. (sähköpostiviesti 30.9.2015.)

Luhtala kokee Fennian ja Danske Bankin arvojen ja yrityskulttuurin sopivan hyvin yhteen. Hän kuvaa pankissa jaettavaa asiantuntemusta ja hyödyn tuottamista vastaavaksi kuin vakuutuslalla palvelukulttuurista ja tuloksellisesta toiminnasta puhuttaessa. (sähköpostiviesti 8.10.2015.)

Danske Bankin internet-sivuilla koko konsernin arvoina mainitaan asiantuntijuus, sitoutuneisuus, arvon tuottaminen ja suoraselkäisyys. Myös helppo ja monipuolinen tavoitettavuus kuuluu konsernin arvoihin. (Danske Bank 2015d, viitattu 9.10.2015.) Fennian internet-sivuilla vastaavasti kerrotaan laadukkaan palvelun, jatkuvan kehittymisen, tuloksellisen toiminnan, kannustavan ilmapiirin ja yrittäjyyden olevan yhtiölle tärkeitä arvoja (Fennia-konserni 2015c, viitattu 9.10.2015).

Useimmilla vakuutus- ja pankkiyhtiöillä on otaksuttavasti samankaltaiset strategiaan kirjoitetut arvot. Finanssialalla esimerkiksi palvelun laatu ja toiminnan vakavaraisuus ovat lähes itsestäänselvyksiä ja tavanomaisia edellytyksiä toiminnalle. Henkilöstön keskuudessa esiintyvät, yrityskulttuuriin vaikuttavat arvot, ovat kuitenkin oletettavasti virallisia arvoja paljon spesifimpiä.

5 TUTKIMUS

Ajatus tutkimuksesta syntyi suorittaessani opintoihin liittyvää harjoittelua Fennian Savonlinnan toimipisteessä. Pohdimme myyntijohtajan kanssa aihetta, joka olisi ajankohtainen ja jonka tutkiminen hyödyttäisi työyhteisöä. Yhteistyö Danske Bankin kanssa oli silloin noin vuoden ollut voimassa ja oli keskeinen työntekijöihin vaikuttava uudistus. Jotta yhteistyö lähtisi kulkemaan toivottuun suuntaan, oli tärkeää saada työntekijöiltä palautetta siitä, miten he näkevät ja kokevat heihin vaikuttaneet muutokset ja uudistukset. Kyselyyn liitettiin myös Danske Bankin henkilökunta, jotta tutkimus tuottaisi informaatiota molemminpuolisesti, ja yhteistyötä voitaisiin kehittää joka kantilta. Perusjoukoksi muodostuivat Fennian myyntijohtajan vastuukaupunkien Jyväskylän, Mikkelin ja Savonlinnan toimipisteiden työntekijät. Perusjoukkoa rajattiin vielä niin, että kysely lähetettiin vain niille työntekijöille, joiden työnkuvaan yhteistyö vaikuttaa merkittävästi. Perusjoukon koko oli 50 henkilöä: 7 Fennialta ja 43 Danske Bankilta. Vastaajien vähäinen määrä Fennian puolelta selittyy toimipisteiden kokoja tarkastelemalla. Esimerkiksi Savonlinnassa yhteistyötä hoitaa käytännössä vain yksi työntekijä, ja Mikkelissä kaksi.

Tutkimuksessa haluttiin tuottaa informaatiota nimenomaan esimiehille, koska he toimivat ”välikätenä” johdon ja henkilöstön välillä verkostostrategian jalkauttamisessa. He ovat merkittävä tekijä esimerkiksi sisäisen viestinnän kulkemisessa, asenteiden muokkauksessa sekä verkoston ilmapiirin rakentamisessa oikeanlaiseksi. Tutkimuksen avulla henkilökunta voi anonyymisti ilmaista oman mielipiteensä yhteistyöstä ja kyseenalaistaa esimiehensä toiminnan.

5.1 Tutkimusmenetelmä

Tutkimusmenetelmäksi valittiin kvantitatiivinen eli tilastollinen tutkimus, joka toteutettiin sähköpostitse lähetettynä Webropol-kyselylomakkeena (liite 1). Tilastollinen tutkimustapa oli tarpeellinen, jotta kyselyn aineisto olisi helposti mitattavissa ja yritysten vastauksia pystyttäisiin vertailemaan. Kyselylomakkeeseen sisällytet-

tiin myös muutama laadullinen, avoin kysymys tuomaan lisäinformaatiota kyselyyn. Avoimet vastaukset lisäävät aineistoon henkilökohtaisuutta, ja niiden avulla saadaan vastauksia, joita ei standardoiduissa vastausvaihtoehdoissa osattaisi ottaa huomioon.

Kyselylomake on yleisin aineiston keruutapa kvantitatiivisessa tutkimuksessa. Toinen vaihtoehto on systemaattinen havainnointi, jossa aineistoa kerätään esimerkiksi silmin havainnoiden tai havaintolaitteilla mitaten. Kolmas vaihtoehto on valmiiden rekisterien ja tilastojen käyttö, jossa nimensä mukaisesti tutkitaan jo kerättyä aineistoa omaan tutkimusongelmaan soveltaen. (Vilkka 2015, 94–97.)

Kyselylomaketta käytettäessä kysely on niin sanotusti standardoitu, eli kaikki kyselyyn vastaajat saavat täsmälleen samanlaiset kysymykset. Kyselylomaketutkimuksen etuna on kirjallinen vastaustapa, jolloin kyselyn toteuttaminen on helppoa suurelle tai hajallaan olevalle vastaajajoukolle. Etuna on myös vastaajien anonyymius, jolloin tutkimuksessa voidaan käsitellä arkaluontoisiakin kysymyksiä, ilman vastaajalle koituvia jälkiseuraamuksia. Ongelmana aineiston keruussa voi olla palautuvien vastauksien kontrollointi. Tutkimusaineiston kadosta puhutaan, kun vastausprosentti jää alhaiseksi. Etenkin sähköpostikyselyä käytettäessä on tärkeää varmistaa, että kaikilla vastaajilla on yhtäläiset tietotekniset resurssit käytössä voidakseen osallistua kyselyyn. Sähköposti- tai internetkysely toimiikin parhaiten esimerkiksi, kun kysely kohdistuu tietyn yrityksen henkilökuntaan, jolloin voidaan hyödyntää työpaikalla saatavilla olevaa tekniikkaa. (Vilkka 2015, 94–95.)

Laadullisen eli kvalitatiivisen tutkimustavan avulla kerätään tutkittavilta kokemuksien ja käsityksiin liittyviä merkityksiä. Laadullisten kysymysten avulla saadaan kartoitettua muun muassa vastaajien mielipiteitä ja näkemyksiä tutkimusaiheesta. Absoluuttisen totuuden löytäminen ei ole tavoitteena, mutta kerättyjen kokemusten tai käsitysten pohjalta voidaan luoda tulkintoja ja vetää johtopäätöksiä. (Vilkka 2015, 118–120, 123.) Laadullisessa tutkimuksessa kysymykset voivat olla standardoituja, mutta vastaukset ovat aina omakohtaisia. Tämän opinnäytetyön kyselylomakkeessa esiintyvät laadulliset kysymykset pohjautuvat vastaajien

omakohtaisiin kokemuksiin. Vastaajien tuntemuksia selvitetään esimerkiksi yhteistyön haasteisiin ja esimieheltä saatavaan tukeen liittyen.

5.2 Tutkimusprosessin kuvaus

Kuten kappaleen alussa mainittiin, tutkimusprosessin alussa tutkimusaihe, otanta sekä tutkimusmenetelmä määriteltiin yhdessä toisen toimeksiantajan, Fennian edustajan kanssa.

Kun tutkimuksen tavoitteet oli asetettu, oli aika syventyä viitekehyksen kokoamiseen. Päämääränä tutkimusprosessissa on saada käsiteltävä asia tai ilmiö mitattavaan muotoon (Vilkkä 2015, 101). Teoriaa kootessa pyrittiin löytämään aineistoa, jossa käsitellään onnistunutta yritys yhteistyötä ja avataan onnistumiseen johtavia taustatekijöitä. Näiden taustatietojen avulla kyselylomakkeessa pystyttiin selvittämään, löytyykö tutkittavasta yhteistyöstä näitä menestykseen vaikuttavia tekijöitä.

Kyselylomakkeen valmistuttua se hyväksytettiin vielä kaikilla toimeksiantajilla sekä tilastollisen tutkimuksen opettajalla. Aineiston keruutavaksi valikoitui Webropol-ohjelma. Webropolin kautta internetissä voi luoda yksityisen kyselylomakkeen, ja lähettää sen esimerkiksi sähköpostin yhteydessä linkkinä vastaajille. Ohjelma muodostaa vastauksista automaattisesti taulukot, mikä säästää kyselyn tekijältä aikaa.

Kyselyn vastausajaksi sovittiin 4.–15.5.2015, jonka arveltiin riittävän aineiston keräämiseen. Linkki ja saateteksti lähetettiin Fennian yhteyshenkilön kautta Danske Bankin yhteyshenkilöille, jotka välittivät kyselyn alaisilleen. Tausta-ajatuksena oli, että esimiehen kautta tulevaan kyselypyyntöön vastattaisiin aktiivisemmin kuin tuntemattoman opiskelijan lähettämään sähköpostiin. Saatetekstissä esiteltiin tutkimuksen tekijä ja tarkoitus. Kyselylomakkeen alussa tarkennettiin kyselyn koskevan nimenomaan Fennian ja Danske Bankin välistä yhteistyötä, poissulkien muut mahdolliset yhteistyökumppanit.

6 TULOKSET

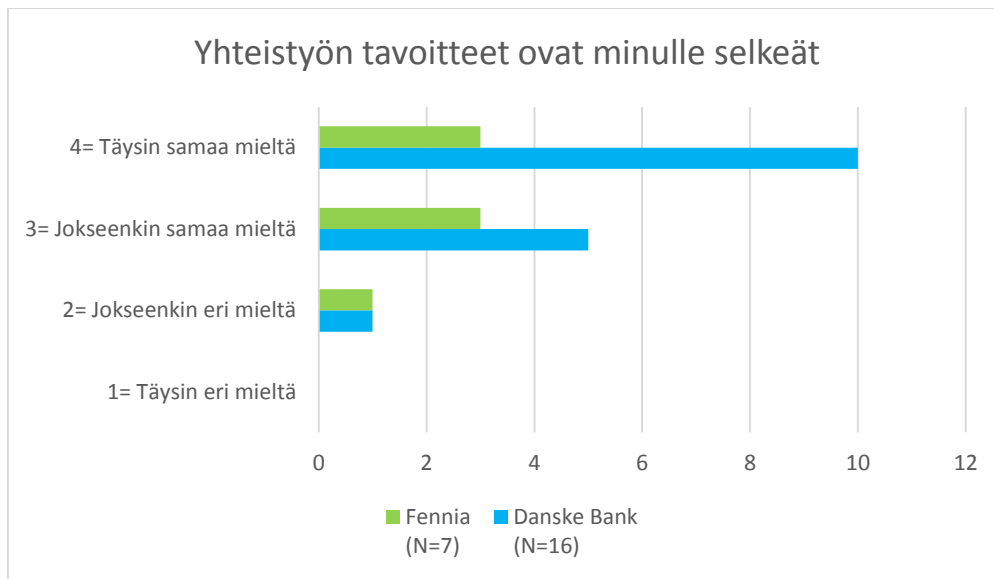
Kyselyyn odotettiin 50 vastaajaa, mutta kokonaisuudessa siihen vastasi 23 henkilöä, eli vastausprosentiksi muodostui 46 %. Fennian puolelta kaikilta seitsemältä kohderyhmään kuuluneelta henkilöltä saatiin vastaukset, Danske Bankilta kyselyyn vastasi 16 henkilöä 43:sta. Vastaajia ei voitu jakaa paikkakuntien perusteella anonymiteetin säilyttämiseksi. Kaikkiin vastauksiin oli pakollista vastata, lukuun ottamatta avoimia kysymyksiä. Näin ollen tilastollisten kysymysten tuloksissa vastaajajoukko on aina 23 henkilöä.

Tuloksia esiteltäessä kysymykset ovat koottu aihealueisiin, eivätkä ne etene samassa järjestyksessä kyselylomakkeen kanssa. Tulokset ryhmittelemällä niistä saadaan loogisia kokonaisuuksia ja ne ovat helpommin ymmärrettävissä.

6.1 Yhteistyön sisäistämiseen viittaavat tulokset

Kyselyyn vastanneista 23 henkilöstä 13 oli täysin samaa mieltä väitteen ”Danske Bankin ja Fennian yhteinen visio on minulle selkeä”. Vastaajista vain kaksi olivat jokseenkin eri mieltä väitteen kanssa, eikä yksikään vastaaja ollut täysin eri mieltä. Vastausten keskiarvon asteikolla 1–4 oli 3,48, jota voidaan pitää erittäin hyvänä lukuna.

Yhteistyön tavoitteisiin liittyvässä väitteessä vastaukset jakautuivat täsmälleen samoin kuin edeltävässä kohdassa. Vastaajista kaksi olivat jokseenkin eri mieltä väitteen ”yhteistyön tavoitteet ovat minulle selkeät” kanssa, kun taas 21 vastaajaa olivat jokseenkin samaa tai täysin samaa mieltä asiasta. Visioon ja tavoitteisiin liittyen yritysten välillä ei ollut merkittäviä eroja vastausten jakautumisessa.



KUVIO 2. Yhteistyön tavoitteet ovat minulle selkeät (n=23)

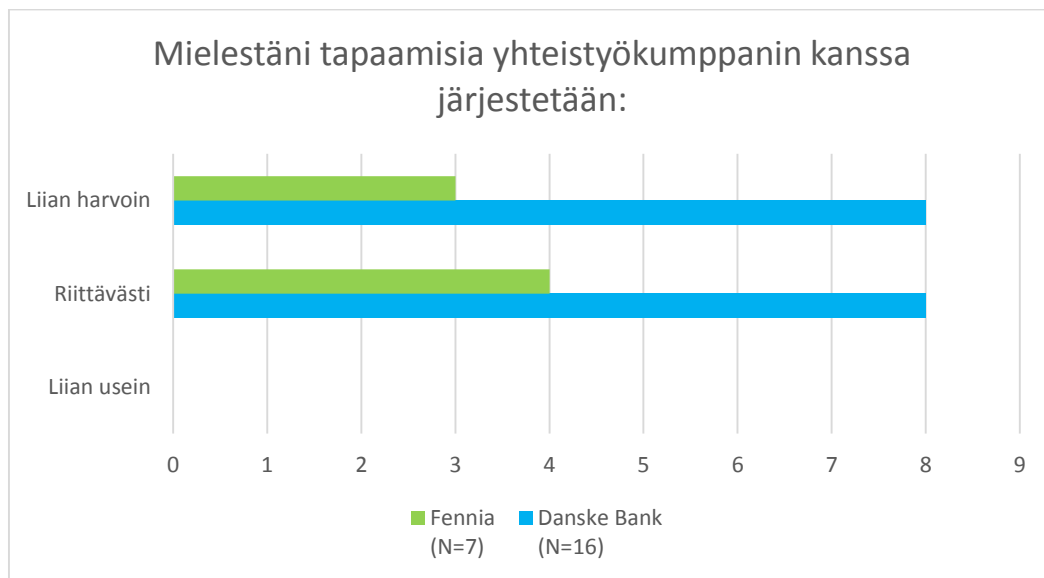
Väittämän ”Molemmat osapuolet hyötyvät yhteistyöstä” kanssa täysin samaa mieltä tai jokseenkin samaa mieltä oli suurin osa vastaajista, 19 henkilöä. Väittämästä täysin eri mieltä oli kuitenkin yksi henkilö, ja kolme vastaajaa jokseenkin eri mieltä.

6.2 Luottamukseen ja sen rakentumiseen viittaavat tulokset

Väittämästä ”Yhteistyössä vallitsee avoin ilmapiiri” yksi henkilö oli täysin eri mieltä. Kuitenkin hieman yli puolet vastaajista eli 12 henkilöä olivat täysin samaa mieltä väitteen kanssa, ja 8 vastaajaa jokseenkin samaa mieltä.

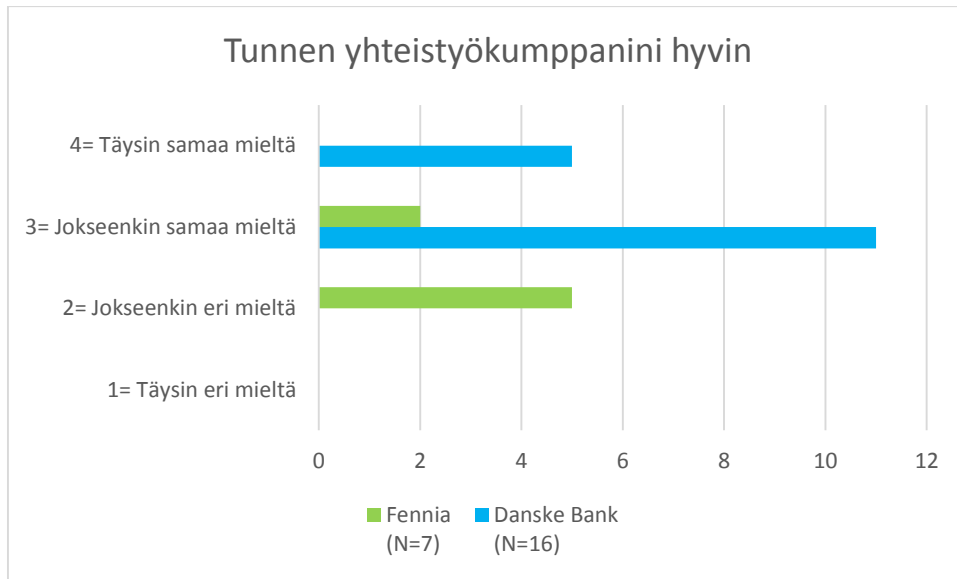
Kysyttäessä kommunikoinnista yhteistyössä työntekijätasolla, kaksi vastaajaa olivat täysin eri mieltä siitä, että se olisi sujuvaa. Jokseenkin eri mieltä olivat neljä vastaajaa. Väittämän keskiarvo nousi kuitenkin lukuun 2,96 seitsemän vastaajan ollessa täysin samaa mieltä väitteen kanssa, ja 10 vastaajan jokseenkin samaa mieltä.

Kysyttäessä järjestetäänkö tapaamisia yhteistyökumppanin kanssa liian usein, riittävästi vai liian harvoin, jakautuivat vastaukset lähes tasan kahden vaihtoehdon välille. 12 henkilöä kokivat tapaamisia järjestettävän riittävästi, kun 11 vastaajan mielestä niitä järjestettiin liian harvoin. Kenenkään mielestä tapaamisia ei pidetty liian usein.



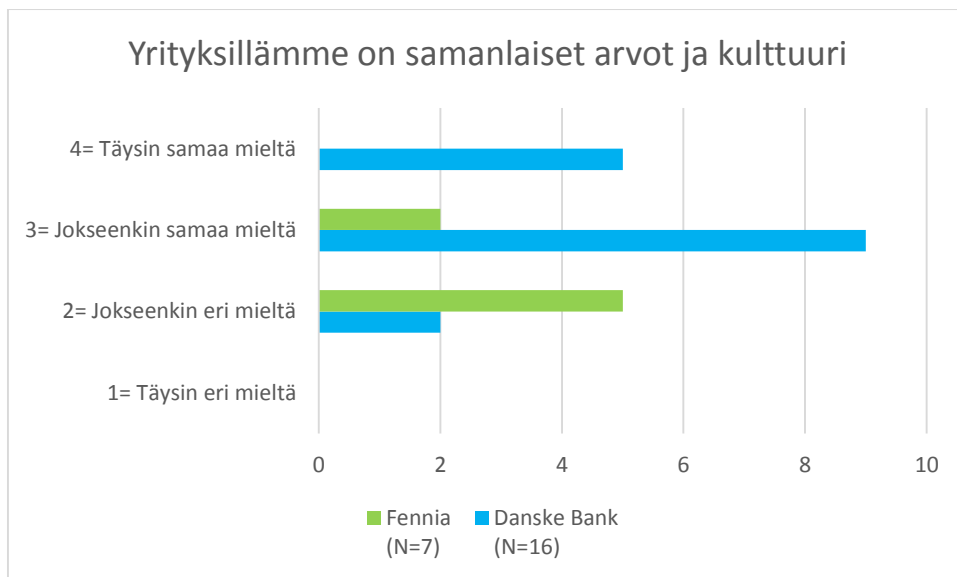
KUVIO 3. Mielenpiteet tapaamisten järjestämisen riittävydestä (n=23)

Vastaajista viisi olivat täysin samaa mieltä väittämän ”Tunnen yhteistyökumppanini hyvin” kanssa. Jokseenkin samaa mieltä oli 13 vastaajaa ja jokseenkin eri mieltä 5. Fennian vastausten keskiarvo 2,29 oli alhaisempi verrattuna Danske Bankin keskiarvoon 3,31.



KUVIO 4. Tunnen yhteistyökumppanini hyvin (n=23)

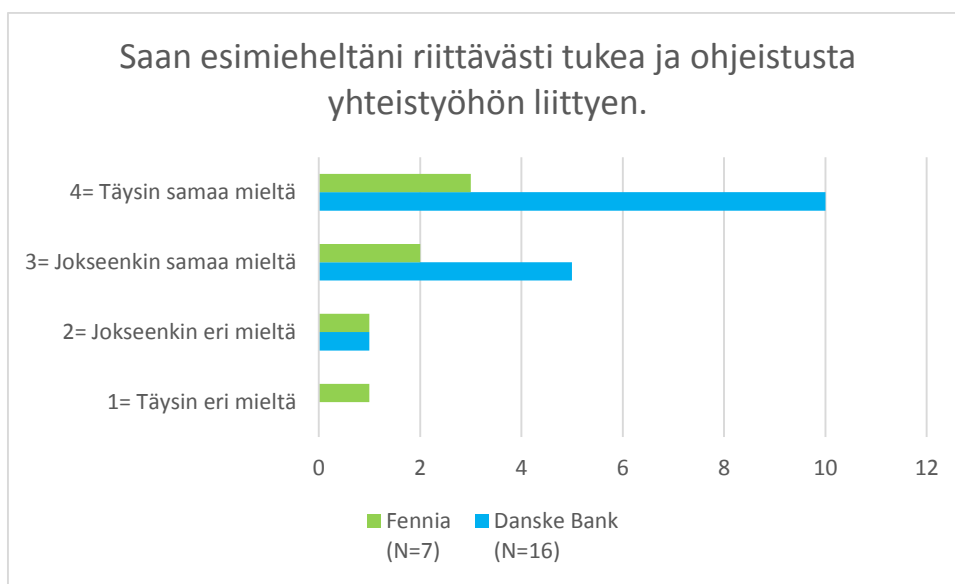
Väittämän ”Yrityksillämme on samanlaiset arvot ja kulttuuri” vastauksissa yritysten välillä ilmeni eroja. Danske Bankin vastaajista suurin osa, 14 vastaajaa olivat väitteen kanssa täysin tai jokseenkin samaa mieltä, kahden vastaajan ollessa jokseenkin eri mieltä. Fennian vastaajista viisi olivat jokseenkin eri mieltä väittämästä, ja kaksi jokseenkin samaa mieltä.



KUVIO 5. Yrityksillämme on samanlaiset arvot ja kulttuuri (n=23)

6.3 Esimieheltä saatava tuki

Väittämän ”Saan esimieheltäni riittävästi tukea ja ohjeistusta yhteistyöhön liittyen” vastaukset jakautuivat koko arviointiasteikolle, kuitenkin painottuen väittämän kanssa täysin samaa mieltä oleviin. Vastaajista 13 oli väitteen kanssa täysin samaa mieltä, 7 jokseenkin samaa mieltä, ja 3 vastaajaa täysin tai jokseenkin eri mieltä.



KUVIO 6. Saan esimieheltäni riittävästi tukea ja ohjeistusta yhteistyöhön liittyen (n=23)

Avoimena kysymyksenä esimiesten tukeen liittyen kysyttiin ”Millaista tukea haluaisit esimieheltäsi yhteistyön toteuttamiseen?” Kysymykseen vastasi viisi henkilöä. Danske Bankilta yksi vastaaja toivoi yhteisten hetkien järjestämistä henkilökunnalle. Toinen vastaaja Danske Bankilta totesi olevansa tyytyväinen työnantajalta saamaansa ohjeistukseen, ”Ei tämä ole rakettifysiikkaa, olen saanut ihan tarpeeksi tietoa vinkatakseni asiakkaita”.

Fennian henkilökunnasta kaksi vastaajaa pitivät esimiehen toimintaa hyvänä ja riittävänä. Tuki koettiin erittäin kannustavaksi.

Kyselylomakkeen lopussa vastaajille annettiin mahdollisuus vapaaseen palautteenantoon ja kommentointiin ohjeistuksella ”Vapaa kommentti Danske Bankin ja Fennian yhteistyöhön liittyen/ terveisiä esimiehille”. Tähän avoimeen kohtaan vastasi 6 henkilöä, kolme kummastakin yrityksestä.

Danske Bankin työntekijöillä oli erilaisia kokemuksia Fenniasta yhteistyökumppanina. Yksi vastaaja totesi vinkkaamisen Fennian suunnasta olevan aika mitätöntä. Toisen vastaajan mukaan Fennia kuitenkin hoitaa nopeasti heille tulleet yhteydenottopyynnöt. Kehityskohteena ehdotettiin, että Fennia palkitsisi parhaita vinkkaajia motivaation lisäämiseksi. Vastaaja ei tarkentanut, kumman yhtiön työntekijöitä tulisi Fennian toimesta palkita vai palkitaanko yleisesti parhaimpia vinkkaajia. Yksi vastaaja toivoi enemmän yritysten välisiä yhteisiä tapaamisia, ja piti tärkeänä, että asiakas saisi paremmin tietoa siitä, mitä etuja Danske Bank tarjoaa Fennian asiakkaille.

Fennian työntekijöistä yksi vastaajista kiitti esimiestä kannustamisesta ja motivoivasta toiminnasta. Hän toivoi kuitenkin vielä parempaa tutustumista yhteistyöyhtykseen. Toinen vastaaja korosti tarkkuutta vinkkien lähettämiseen Danske Bankin suunnalta. Hän toivoi, että Fennialle lähetettäisiin vain aidosti potentiaalisia yhteydenottopyyntöjä, ja asiakkaalta varmistettaisiin, ettei vakuutusyhtiön vaihtamiseen ole estettä. Yksi vastaaja muistutti, etteivät paineen alla synny parhaat tulokset; ”Iloisesti ja mukavasti yhteistyötä tehden – ei painostuksen tunnetta kien teemme parasta tulosta!”

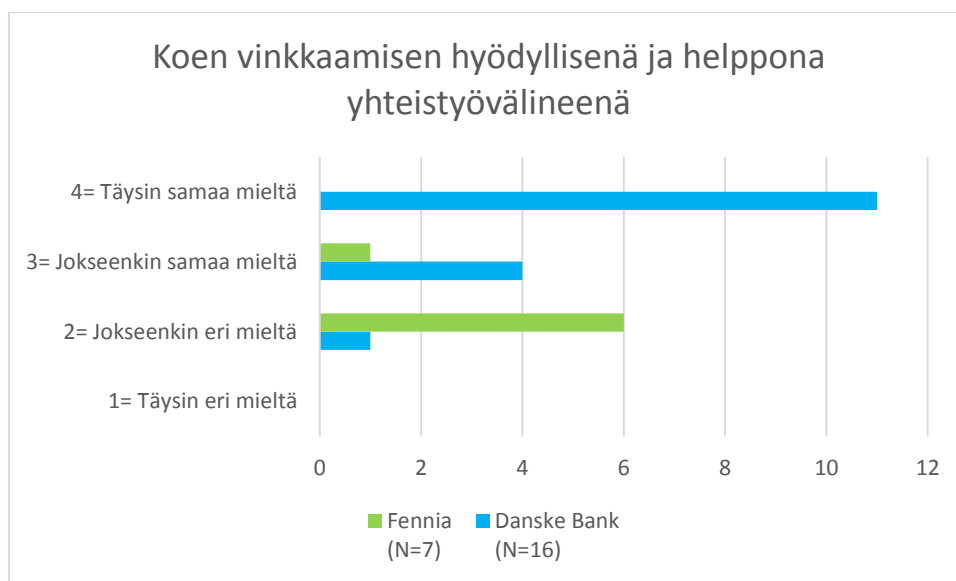
6.4 Vinkkaaminen yhteistyön toteutuksessa

Kuten kappaleessa 2.6. kerrottiin, Fennian ja Danske Bankin yhteistyö on käytännössä pitkälti asiakkaiden ohjausta yhteistyötaholle. Työntekijöiden keskuudessa tätä toimintaa kutsutaan vinkkaamiseksi. Tässä kappaleessa vinkkaami-

sesta puhuttaessa tarkoitetaan siis yhteistyöyrityksen palvelujen suosittelua asiakkaalle, ja siitä seuraavaa yhteydenottopyynnön lähettämistä yhteistyöyritykseen.

Kyselylomake sisälsi muutaman kysymyksen vinkkaamiseen liittyen. Aihe ei varsinaisesti liity tutkimuksen viitekehykseen, mutta tulokset tuottavat lisäarvoa kyselylle antamalla tärkeää tietoa esimiehille siitä, miten työntekijät tämän keskeisen yhteistyön toteutustavan kokevat.

Väittämän ”Koen vinkkaamisen hyödyllisenä ja helppona yhteistyövälineenä” kanssa täysin samaa mieltä oli suurin osa vastaajista, 11 henkilöä. 5 vastaajista olivat väittämästä jokseenkin samaa mieltä ja 7 jokseenkin eri mieltä. Danske Bankin vastaajat kokivat vinkkaamisen myönteisemmin heidän keskiarvon ollessa 3,63 verrattuna Fennian vastaajien keskiarvoon 2,14.



KUVIO 7. Koen vinkkaamisen hyödyllisenä ja helppona yhteistyövälineenä (n=23)

Vinkkaamiseen liittyen vastaajilta kysyttiin avoimena kysymyksenä ”Millaisia haasteita koet vinkkaamisessa?” 11 henkilöä eli noin puolet kyselyyn osallistuneista vastasi kysymykseen sen ollessa vapaaehtoinen.

Kummankin yhtiön työntekijöille yhteisiä ongelmia olivat muistamiseen liittyvät ongelmat. Kaksi vastaajista mainitsivat unohtavansa yhteistyön mainostamisen. Myös asiakkaiden suostumuksen saaminen esiintyi ongelmana molemmissa yhtiöissä. Kaksi vastaajista kertoivat asiakkaiden haluavan mieluummin itse ottaa yhteyttä pankki-/vakuutuspalveluiden merkeissä. Yksi vastaaja koki vinkkaamisen olevan hieman tungettelevaa.

Danske Bankin työntekijöiden keskuudesta yksi vastaaja mainitsi jatkuvan kiireen haittaavan vinkkaamista. Yhdessä vastauksessa todettiin kuitenkin vinkkaamisen olevan erittäin helppoa asiakkaille, jotka eivät ole vähään aikaan kilpailuttaneet vakuutuksiaan eli joille asia olisi ajankohtainen. Yksi vastaaja toivoi parannusta Danske Bankin vinkkijärjestelmään.

Vinkkijärjestelmässä ei näe mitä asiakkaita on jo vinkattu – muutenkin on paljon muistettavaa niin olisi tosi hyvä että pystyisi selaamaan lähetettyjä vinkkejä. Se muutenkin tsemppaisi varmasti asiassa. Ja vielä kun näkisi vinkkien tilan, esim. kuka käsittelee jne.

Fennian työntekijöiden vastauksissa esille nousi tiedonpuute yhteistyön tuomista eduista ja Danske Bankin tarjoamista palveluista ylipäätensä. Yksi vastaajista totesi, että vinkkaaminen olisi helpompaa, jos saisi konkreettisia esimerkkejä keskittämisen myötä tulevista hinnallisista eduista Danske Bankin palveluissa ja paikallisen konttorin palveluista.

- Olisi helpompi vinkata, kun tietäisi mitä käytännössä eroa, onko etuohjelmassa vai ei? Mitä maksaa jos ei ole? Samoin paikallisen konttorin palveluista, miten on mahdollista asioida paikallisessa konttorissa, paikallisen konttorin palvelut tietoon.

Toinen vastaaja ilmaisi halunsa tietää tarkemmin Danske Bankin kilpailuedusta, jotta pankkia olisi helpompi suositella asiakkaalle. Sama vastaaja kertoi itse valinneensa pankkinsa henkilökohtaisen palvelun takia, ja koki vaikeaksi suositella asiakkaalle Danske Bankia, minkä palvelun hän näkee persoonattomampana.

Yhden vastaajan mielestä vinkkaaminen pankkiin päin on vaikeampaa, koska ”pankin vaihtaminen on asiakkaalle isompi asia kuin vakuutusyhtiön vaihtaminen”. Kaksi vastaajista mainitsivat, että sopivan tilanteen löytäminen yhteistyön esille ottamiseksi on vaikeaa.

6.5 Tutkimustuloksiin vaikuttavat seikat

Tutkimuksen vastausprosentin ollessa 46 %, vastaamatta kyselyyn jätti hieman yli puolet valitusta perusjoukosta. Koska kyselyssä ei saanut kysyä vastaajien paikkakuntaa, ei voida tietää, jäivätkö joltain paikkakunnalta kaikki vastaukset saamatta. Kyselyn linkki lähetettiin sähköpostitse Fennian yhteyshenkilölle, joka välitti sen Danske Bankin yhteyshenkilölle. Näiden kaikkien henkilöiden oletettiin välittävän sähköposti alaisilleen eli kyselyn perusjoukolle. Mahdollista on kuitenkin, että esimerkiksi esimiehen loman tai sairauden takia ei jossakin toimipisteessä kysely ole mennyt perille. Mahdollista on myös, että useammalla työntekijällä on ollut loma juuri kyselyn vastausaikaan.

Toinen tulosten tulkinnassa huomioon otettava asia on perusjoukon koko. Mitä vähemmän vastaajia on, sitä suurempi painoarvo ja vaikutus ovat yhden henkilön vastauksella esimerkiksi keskiarvoon. Tämä näkyy varsinkin Fennian henkilökunnan vastauksissa, joissa kaikkien oletettujen vastaajien osallistuttuakin, vastaajien määrä oli vain seitsemän henkilöä.

7 JOHTOPÄÄTÖKSET

Kyselyn tavoitteena oli selvittää Danske Bankin ja Fennian yhteistyön tila ”ruohonjuuritasolla”, henkilöstön keskuudessa. Yhteistyön piirteitä tutkittiin ja pyrittiin selvittämään muun muassa työntekijöiden asenteita, sitoutuneisuutta ja luottamusta yhteistyöhön. Samalla haluttiin saada palautetta esimiesten toiminnasta. Kyseinen yhteistyö on niin tuore, ettei siitä ole tehty aikaisempaa tutkimusta, johon tuloksia voisi verrata. Se tuo esimiehille hyödyllistä informaatiota ja auttaa kehittämään yhteistyötä.

Tutkimuksen tulokset olivat pääosin positiivisia, yhteistyöstä ei löytynyt vakavia epäkohtia. Yhteistyöstä löytyi viitekehykseen verraten onnistuneen yhteistyön piirteitä, mutta myös kehitettävää, liittyen työntekijöiden asenteisiin ja yhteishengen rakentamiseen. Suurin osa koki saaneensa esimieheltään riittävästi tukea, eikä esimiehiä kohtaan kohdistunut merkittävää kritiikkiä.

Yrityksiä keskenään verrattaessa Fennian vastaukset olivat hieman negatiivisempia kuin Danske Bankin. Toisaalta Danske Bankista vastaamatta jätti 27 henkilöä, eli noin 63 % oletetuista vastaajista. Jos vastausprosentti olisi ollut suurempi, olisivat tulokset voineet olla hyvinkin erilaisia. Uskon kuitenkin, että näitä tuloksia voidaan hyödyntää koko tutkimusalueella, vaikka osa työntekijöistä jätti vastaamatta. Tutkimuksessa saatiin kerättyä kaikkiaan 23 henkilön mielipiteet ja ajatukset yhteistyöstä, jotka ilman tutkimusta olisivat voineet jäädä kuulematta ja huomioimatta.

Kuten Sydänmaanlakka mainitsee, ei yhteistyö voi toimia, jos kaikki osapuolet eivät ole sisäistäneet **yhteisiä tavoitteita ja visiota** (2009, 169–170). Jotta henkilökunta omaksuisi verkostostrategian päämäärän, on sisäisen viestinnän toimittava. Tulokset osoittivat, että Fennian työntekijöistä kahdelle yhteistyön visio ei ollut selkeä, ja yhdelle tavoitteet eivät olleet täysin selvillä. Kappaleessa 4.5 Fennian Keskisen alueen myyntijohtaja Lappalainen myöntääkin, että yhteistyön ta-

voitteita olisi pitänyt painottaa enemmän jo heti alkuvaiheessa. Hakasen ym. mukaan esimiehellä on tärkeä vastuu siitä, että strategian viesti välittyy ymmärrettävästi alaiselle (2007, 261). Todennäköisesti tämä asia on otettu jo Fenniassa käsitteilyyn. Danske Bankin vastaajista vain yhdelle tavoitteet eivät olleet selkeät. Suurimmalle osalle tavoitteet ja visio olivat täysin selviä.

Luottamukseen ja sen rakentamiseen liittyvät tulokset olivat vaihtelevia. Danske Bankin kaikki vastaajat olivat väittämän "Tunnen yhteistyökumppanini hyvin" kanssa jokseenkin tai täysin samaa mieltä, kun taas Fennian seitsemästä vastaajasta viisi olivat jokseenkin eri mieltä kahden vastaajan ollessa jokseenkin samaa mieltä. Myös väittämässä "Kommunikointi yhteistyössä on sujuvaa (työntekijätasolla)" Fennian henkilöstön vastaukset olivat kielteisempiä verrattuna Danske Bankin työntekijöihin. Tuloksista voi päätellä luottamuksen yhteistyöhön olevan heikompaa Fennian työntekijöiden keskuudessa. Viitekehyksessä kuitenkin muistutetaan, että luottamuksen rakentamiseen vaaditaan aikaa (Tuominen 2013, 75), ja toisissa työyhteisöissä asenteet muokkautuvat nopeammin, toisissa hitaammin.

On vaikea sanoa tiettyä syytä, mistä asenne-erot johtuvat. Valkokari ym. luettelevat useampia keinoja luottamuksen rakentamiseksi, kuten selkeät pelisäännöt, yhteiset koulutustilaisuudet ja yleensäkin asioiden läpi käyminen yhdessä (2009, 177–178). Yhteisiä tilaisuuksia järjestetäänkin esimiesten mukaan noin 3–4 kertaa vuodessa ja keskustelu näissä tapaamisissa on ollut avointa (Lappalainen, sähköpostiviesti 8.10.2015). Tapaamisia voisi harkita järjestettävän useammin tai eri kaavalla, sillä noin joka toinen vastaajista koki tapaamisia olevan liian harvoin.

Viitekehyksessä todetaan yritysten **arvojen** vaikuttavan merkittävästi yhteistyöstrategian menestymiseen. Yhteensopivat arvot omaavien kumppaneiden yhteistyö on todennäköisesti mutkattomampaa ja visio ja tavoitteet muodostuvat sujuvammin. (Hakanen ym. 2007, 228) Väittämän "Yrityksillämme on samanlaiset arvot ja kulttuuri" Danske Bankin työntekijöistä suurin osa, 14 vastaajaa, olivat jokseenkin tai täysin samaa mieltä. Esimiehen näkökulmaa kysyttäessä myös Luhtala totesi yritysten arvojen ja kulttuurin sopivan hyvin yhteen (sähköpostiviesti 8.10.2015). Fennian puolelta esimies näki yritysten arvoissa paljon samaa,

mutta myös jonkun verran eroavaisuutta (Lappalainen, sähköpostiviesti 30.9.2015). Samoilla linjoilla olivat Fennian työntekijät, joista viisi oli väitteen kanssa jokseenkin eri mieltä ja kaksi jokseenkin samaa mieltä.

On huomioitava, että viitekehyksessä arvoista puhuttaessa ei painoteta, että yrityksillä tulisi olla täsmälleen samanlaiset arvot, riittävä yhteensopivuus on tarpeen menestymisen luomiseksi (kts. Hakanen ym. 2007, 228). Väittämän parhain tulos ei välttämättä ole se, että kaikki osapuolet kokisivat yhteistyökumppaneiden arvot täysin samanlaisiksi. Väittäjä olisi todennäköisesti tuottanut parempaa informaatiota muodossa ”Yrityksillämme on yhteensopivat arvot ja kulttuuri”. Lappalainenkin muistuttaa erilaisuuksien täydentävän toisiaan puhuessaan yritysten arvoista (sähköposti 30.9.2015).

Työntekijöiden tuntemuksia **yhteistyön molemminpuolisesta hyödystä, eli win-win –tilanteesta**, selvitettiin väittämällä ”Molemmat osapuolet hyötyvät yhteistyöstä”. Tasavertaista yhteistyötä toteutettaessa luottamus siihen, että molemmat osapuolet hyötyvät tasapuolisesti, on erittäin tärkeää motivaation kannalta (Valkokari ym. 2009, 202). Missä tahansa yhteistoiminnassa syntyy tyytymättömyyttä, jos toinen osapuoli kokee tekevänsä enemmän töitä, mutta hyötävänsä vähemmän.

Edellä mainitun väittämän tuloksista suurin osa oli positiivisia, 19 vastaajaa olivat väitteen kanssa jokseenkin tai täysin samaa mieltä. Kummassakin yrityksessä muutama vastaaja tunsi selvästi pettymystä yhteistyötä kohtaan. Fennian vastaajista yksi oli täysin eri mieltä väitteen kanssa ja Danske Bankin vastaajista kolme jokseenkin eri mieltä. Tyytymättömyys voi mahdollisesti liittyä seuraavaksi käsiteltävään vinkkaamiseen. Esimerkiksi yksi Danske Bankin vastaajista mainitsee ”vapaa kommentti” -kohdassa vinkkaamisen olevan Fennian suunnasta melko mitätöntä. Jos kyseinen työntekijä on vastavuoroisesti itse vinkannut ahkerasti Fennialle, voi hän kokea antavansa paljon mutta saavansa vähän takaisin. Tyytymättömyyttä voi aiheutua myös, jos yhteistyökumppani kokee toisen osapuolen väärinkäyttävän yhteistyötä tai epäilee toisen sitoutumista tavoitteisiin (Miettinen & Torkki 2008, 115).

Kuten kappaleessa 6.4 mainittiin, ei **vinkkaaminen** liity tämän opinnäytetyön viitekehukseen, mutta on merkittävä työkalu tutkittavan yhteistyön toteutuksessa. Siksi on hyödyllistä tarkastella, kuinka tämä toiminta on toteutunut käytännössä.

Tuloksista selviää, että Fennian työntekijöistä lähes kaikilla on ollut jonkinlaisia vaikeuksia vinkkaamisen kanssa, kuuden vastaajan ollessa jokseenkin eri mieltä väittämän ”Koen vinkkaamisen hyödyllisenä ja helppona yhteistyövälineenä” kanssa. Kysyttäessä, millaisia haasteita vinkkaamisessa on, nousee Fennian vastauksista esille vinkkaamisen vaikeus. Työntekijöiden on ollut vaikea löytää sopivia hetkiä vinkkaamiselle asiakastapaamisissa ja osan mielestä se tuntuu tungettelevalta. Myös tiedon puute Danske Bankin eduista on hankaloittanut vinkkaamista. Vinkkaamisen koetaan olevan myös vaikeampaa vakuutusyhtiöstä pankkiin päin, koska pankin vaihtaminen on asiakkaalle suurempi asia kuin vakuutusyhtiön vaihtaminen.

Vakuutuskokonaisuudesta ja pankkipalveluista riippuen on hyvin mahdollista, että pankin vaihtaminen yksityisasiakkaalle on suuritoisempää kuin vakuutusten siirtäminen eri yhtiöön. Siitä huolimatta vinkkaaminen tulisi saada Fennian työntekijöille automaattiseksi toiminnaksi jokaiseen asiakastapaamiseen, jotta asiakkailla välittyisi tieto saatavilla olevista yhteistyön eduista ja mahdollisuudesta keskittämiseen. Työntekijöiden olisi myös syytä perehtyä Danske Bankin Fennian asiakkaille tarjoamiin etuihin. Vaikka heidän ei itse tarvitse kaupata pankkipalveluita, voisi lisätieto tuoda varmuutta vinkkaamiseen, ja edut tiedostamalla työntekijä saisi itselleen hyviä myyntiargumentteja vinkkaustilanteessa käytettäväksi.

Danske Bankin työntekijöillä ei tulosten mukaan ollut ongelmia vinkkaamiseen liittyen, vain yksi vastaajista oli jokseenkin eri mieltä väittämän kanssa. Vinkkaamisen haasteista kysyttäessä ei vastauksista noussut esille yhtä merkittävää ongelmaa, osa vastaajista mainitsi kiireen ja muistamisongelmat.

Tuloksista ei voi suoraan sanoa, johtuvatko vastausten erot siitä, että vakuutusyhtiön vaihtaminen olisi käytännössä helpompaa asiakkaalle, kuin pankin vaihtaminen, ja sen johdosta vinkkaaminen olisi toiselle osapuolelle helpompaa kuin

toiselle. Vaikeudet yhteistyön toteuttamisessa saattavat liittyä myös esimerkiksi asenteisiin tai riittämättömään perehdytykseen.

Arviot **esimiehen tuesta** ovat tärkeää informaatiota toimeksiantajille, koska monesti niin negatiiviset kuin positiivisetkin palautteet voivat jäädä pimentoon erisyistä. Kyselylomakkeen anonymiteetti antaa vastaajalle vapaat kädet sanoa suorat sanat, joutumatta pelkäämään, että hänelle koituisi sanktiota siitä tai välit esimiehen kanssa huononisivat. Tosin jos vastaajien joukossa on vain yksi erittäin negatiivinen henkilö, voisi esimiehelle olla helpompaa tietää vastaajan henkilöllisyys, jotta asia voitaisiin ratkaista kohdennetusti kahden kesken.

Palaute esimiehille oli pääosin hyvin positiivista. Suurin osa vastaajista, 20 henkilöä oli väittämän ”Saan esimieheltäni riittävästi tukea ja ohjeistusta yhteistyöhön liittyen” kanssa jokseenkin tai täysin samaa mieltä. Fennian työntekijöistä yksi vastaaja oli täysin eri mieltä väittämän kanssa, mutta ei tarkentanut mielipidettään kysyttäessä ”Millaista tukea haluaisit esimieheltäsi yhteistyön toteuttamiseen”. Kyseisessä avoimessa kysymyksessä Fennian esimies sai pelkkää positiivista palautetta tuesta ja kannustamisesta. Danske Bankin työntekijöistä yksi oli jokseenkin eri mieltä edellä mainitun väittämän kanssa. Avoimessa kohdassa kysyttäessä millaista tukea esimieheltä halutaan, ei suuria parannusehdotuksia kuitenkaan tullut, yksi vastaaja toivoi lisää yhteisiä tapaamisia henkilökunnille.

Muutamasta negatiivisesta vastauksesta huolimatta tuloksista voi päätellä esimiesten hoitaneen työnsä hyvin. Jos työntekijät kokevat tyytymättömyyttä yhteistyötä kohtaan, ei tyytymättömyys kohdistu ainakaan omiin esimiehiin.

Yhteenvetona tuloksista selviää, että yhteistyö on lähtenyt käyntiin melko hyvin molemmissa yrityksissä. Tuloksien myötä yhteistyöstä ei noussut esille mitään hälyttävän huonoa piirrettä, johon tarvitsisi kiireellisesti puuttua. Fennian työntekijöiden vastaukset olivat hieman negatiivisempia, he kokivat yhteistyön Danske Bankin työntekijöitä vaikeammaksi etenkin vinkkaamiseen liittyen. Esimiesten toimintaan oltiin kuitenkin tyytyväisiä.

Tuloksien johdosta luottamuksen ja yhteishengen rakentamiseen kannattaa panostaa, sekä asenteita pyrkiä muokkaamaan positiivisemmiksi. Pieniä asioita muokkaamalla ja eteenpäin avoimesti jatkamalla yhteishenki tiivistyy ja luottamus toiseen osapuoleen kasvaa. Aktiivinen kommunikointi esimiesten ja alaisten välillä takaa sen, että uudet ongelmat ratkotaan nopeasti ja esimiehet pysyvät jatkossakin ajan tasalla yhteistyön toimivuudesta.

8 POHDINTA

Opinnäytetyön aihe, verkostoituminen, on erittäin ajankohtainen yritysmaailmassa, ja poistuu tuskin muodista lähivuosina. On todennäköistä, että tulevaisuudessa yritykset pyrkivät kehittämään nykyistä huomattavasti monipuolisempia tapoja hyödyntää toisen yrityksen tietotaitoa yhteistyön kautta. Tänä päivänä tutut allianssit, yhtymät, osuuskunnat ynnä muut ovat vasta alkua koko ajan kasvavalle yritysten verkostolle.

Yritysyhteistyön alkamisen ensimmäisinä vuosina verkoston rakentaminen tuottaa paljon työtä koko organisaatiolle. Sen eteen tekee työtä johto luodessaan strategiaa, esimiehet välittäessään sen alaisille, ja henkilökunta toteuttaessaan sitä. Opinnoissani olen suuntautunut johtamiseen ja erityisesti henkilöstönhallintaan, ja halusinkin työni liittyvän jollain tavalla esimiestyöhön. Tämä tutkimus tehtiin tuottamaan informaatiota esimiehille, joilla on suuri rooli verkostostrategian välittämisessä ruohonjuuritason työntekijöille. Tarkoitus oli erilaisten, teoriaan perustuvien kysymysten avulla kartoittaa yritysyhteistyön heikkoudet ja vahvuudet, ja arvioida samalla esimiesten onnistumista.

Tutkimuksessa selvisi, ettei kaikkien työntekijöiden luottamus yhteistyöhön ollut vielä toivotun vahva. Yhteistyön toteuttaminen oli toisen yrityksen työntekijöille vaikeampaa. Varsinaisia syitä ei tämän tutkimuksen perusteella voi sanoa, mutta avoimista vastauksista vinkkaamisen haasteisiin liittyen saa jonkinlaista osviittaa siitä, mikä työntekijöitä yhteistyössä hankaloittaa. Monet tulokset olivat kuitenkin erittäin positiivisia ja kertoivat esimiesten olevan oikealla polulla yhteistyön rakentamisessa. Yritykset tulevat hyvin toimeen ja ovat yhteistyöhalukkaita.

Kvantitatiivinen tutkimus oli kätevä menetelmä vastaajien sijaitessa useammassa eri toimipisteessä ja eri kaupungeissa. Tuloksia kootessa tutkimuksen tilastollisuus helpotti aineiston analysointia. Toisaalta muutama kvalitatiivinen kysymys toi tuloksiin persoonallisuutta ja henkilökohtaisuutta.

Olen tyytyväinen tutkimusprosessiin, mutta olisin toivonut kyselylle korkeampaa vastausprosenttia. Vastausprosentin pienuus saattaa johtua tiedon kulun katkoksesta, mutta sen olisi voinut välttää, jos joku esimiehistä olisi informoinut minua asiasta. Kyselyaikaa olisi voitu silloin tarpeen mukaan pidentää. Suurempi vastaajamäärä olisi lisännyt tutkimuksen luotettavuutta, nyt tutkimusta analysoidessa on lukijan otettava huomioon vastausprosentti. Tulokset ovat kuitenkin mielestäni hyödynnettävissä jokaisessa toimipisteessä. Esimiehet voivat tutustua opinnäytetyön teoriaosuuteen ja pohtia, ovatko itse omassa johtamistyössään keskittyneet tässä tutkimuksessa esiteltyihin verkostostrategian jalkauttamiseen liittyviin osa-alueisiin. Fennian puolelta jokainen oletettu vastaaja osallistui tutkimukseen, joten esimies sai täysin kattavan otannan alaistensa vastauksista.

Olen joka tapauksessa erittäin tyytyväinen toimeksiantajien kanssa työskenteelyyn. Kommunikointi oli nopeaa ja vaivatonta, ja tunsin tutkimuksen olevan hyödyksi esimiehille. Myös ohjaavan opettajan tuki oli merkittävää. Hän auttoi pysymään aikataulussa sekä avasi erilaisia näkökulmia aiheen käsittelyyn.

Mielestäni on hyvä, että tuloksista nousi ilmi niin negatiivisia kuin positiivisia mielipiteitä. Varsinkin negatiiviset mielipiteet herättelevät esimiehiä tekemään lisää töitä yhteistyön eteen. Jos kaikki vastaajat olisivat olleet jokseenkin samaa mieltä jokaisen väitteen kanssa, ei tuloksista olisi saanut mitään konkreettista irti, ja loppujen lopuksi tutkimuksesta olisi tullut melko mitäänsanomaton ja hyödytön.

Opinnäytetyö ei itsessään tarjoa valmiita kehitysehdotuksia toimeksiantajille, mutta suosittelisin esimiehiä tämän tutkimuksen tiimoilta pohtimaan yhdessä alaisten kanssa uusia kehitysideoita yhteistyön parantamiseksi. Tavoitteisiin pääsyyn on monia eri reittejä, toimintamallien kyseenalaistaminen ja eri näkökulmista katsominen voivat synnyttää uusia ideoita.

Kyseistä yhteistyötä ei ole tutkittu tätä opinnäytetyötä aikaisemmin, mutta samasta kohteesta riittäisi paljon erilaisia tutkimusaiheita. Seuraava tutkija voisi esimerkiksi toteuttaa toimenpiteitä yhteistyön parantamiseksi, ja sen jälkeen tämän tutkimuksen kyselylomaketta hyödyntäen mitata, mihin suuntaan tulokset muuttuvat. Mielenkiintoista olisi myös tutkia asiakkaiden näkökulmaa, ja sitä, miksi

pankin vaihtaminen koetaan vakuutusyhtiön vaihtamista hankalammaksi, ja miten yhtiön vaihtamista voitaisiin markkinoida, jottei se tuntuisi asiakkaasta niin suuritöiseltä.

Opinnäytetyön tekeminen opetti minulle paljon itsenäisestä työskentelystä ja asiatyylisestä kirjoittamisesta. Yksin työskennellessä aikataulussa pysyminen oli itsestä kiinni ja vaati paljon itseuria sekä motivaatiota. Verkostoitumiseen syvennyttyäni oivalsin sen kautta aukeavat mahdollisuudet, sekä ymmärsin, miten pitkäjänteistä työtä suuret yhteistyökuviot vaativat.

LÄHTEET

Danske Bank 2015a. Danske Bank –konserni. Viitattu 17.9.2015, <http://www.danskebank.fi/fi-fi/tietoa-danske-bankista/danske-bank-lyhyesti/Pages/DanskeBank-konserni.aspx>

Danske Bank 2015b. Tietoa meistä. Viitattu 17.9.2015, <http://www.danskebank.fi/fi-fi/tietoa-danske-bankista/danske-bank-lyhyesti/Pages/default.aspx>

Danske Bank 2015c. Suomen liiketoimintojen historia. Postipankista nykypäivään. Viitattu 10.9.2015, <http://www.danskebank.fi/fi-fi/tietoa-danske-bankista/danske-bank-lyhyesti/Pages/Suomenliiketoimintojenhistoria.aspx>

Danske Bank 2015d. Core values. Viitattu 9.10.2015, <http://danskebank.fi/en-fi/About/Jobcareer/Bankasacompany/Values/Pages/Values.aspx>

Fennia-konserni 2015a. Historia pähkinänkuoressa. Viitattu 16.9.2015, <http://www.fennia.fi/fi/fennia-konserni/tietoa-fennia-konsernista/historia/>

Fennia-konserni 2015b. Fennia – asiantunteva kumppani. Viitattu 16.9.2015, <http://www.fennia.fi/fi/fennia-konserni/tietoa-fennia-konsernista/?c=Page&childpagename=Fennia%2FPage%2FPageLayout2Normal&cid=1351237026408&pagename=FenniaWrapper>

Fennia-konserni 2015c. Fennian arvot pohjaavat yrittäjyyteen. Viitattu 9.10.2015, <http://www.fennia.fi/fi/fennia-konserni/yhtiot/fennia--/arvot/>

Finanssialan Keskusliitto 2015. Toimialakuvaus, elokuu 2015. Powerpoint-esitys. Viitattu 10.9.2015.

Hakanen, M., Heinonen, U. & Sipilä, P. 2007. Verkostojen strategiat : menesty yhteistyössä. Helsinki: Edita.

Ilvessalo, S. & Voutilainen, R. 2009. Näkökulmia vakuutusliiketoiminnan strategi-
seen johtamiseen. Helsinki: Finanssi- ja vakuutuskustannus Oy.

Lappalainen, T. 2015. Lisätietoja opinnäytetyöhön. Keskisen alueen myyntijoh-
taja, Fennia. Sähköpostiviesti 30.9.2015.

Luhtala, M. 2015. Lisätietoja opinnäytetyöhön. Jyväskylän asiantuntijakeskuksen
johtaja, Danske Bank Oyj. Sähköpostiviesti 8.10.2015.

Miettinen, S. & Torkki, J. 2008. Neuvotteluvalta. Helsinki: WSOY.

Saari, M. 2014. ”Ei bonuksia vaan suoria alennuksia” – Dansken ja Fennian
yhteistyölle vauhtia uudesta etuohjelmasta. Talouselämä 12.5.2014. Viitattu
18.9.2015, [http://www.talouselama.fi/uutiset/ei-bonuksia+vaan+suoria+alennuk-
sia++dansken+ja+fennian+yhteistyolle+vauhtia+uudesta+etuohjel-
masta/a2247356](http://www.talouselama.fi/uutiset/ei-bonuksia+vaan+suoria+alennuk-sia++dansken+ja+fennian+yhteistyolle+vauhtia+uudesta+etuohjel-masta/a2247356)

Sydänmaanlakka, P. 2009. Jatkuva uudistuminen : luovuuden ja innovatiivisuu-
den johtaminen. Helsinki: Talentum.

Tsupari, P., Sisto, J., Godenhjelm, P., Oksanen, O. & Urrila, P. 2004. Yritysten
liiketoimintasuhteet. Selvitys liiketoimintasuhteista ja verkostoitumisesta Suo-
messä. Katsauksia 2004/6. Helsinki: Tilastokeskus.

Tuominen, K. 2013. Verkostoitumalla kasvua, kehittymistä ja kannattavuutta : sa-
toja epäonnistuneen ja onnistuneen verkostoitumisen esimerkkejä : mikä erottaa
menestyjät keskinkertaisista? Turku: Benchmarking.

Valkokari, K., Hyötyläinen, R., Kulmala, H. I., Malinen, P., Möller, K. & Vesalainen
J. 2009. Verkostot liiketoiminnan kehittämisessä. Helsinki: WSOYpro.

Vilkkä, H. 2015. Tutki ja kehitä. Helsinki: Tammi.

Voutilainen, R. 2006. In Search for the Best Alliance Structure between Banks and Insurance Companies. Helsinki School of Economics, Department of Business Technology. Väitöskirja. Viitattu 9.9.2015, <http://epub.lib.aalto.fi/pdf/diss/a267.pdf>.

Työ- ja elinkeinoministeriö 2015. Pankki- ja vakuutusala. Viitattu 9.9.2015, <http://www.mol.fi/avo/alat/26.htm>.

Kysely Danske Bankin ja Fennian henkilökunnalle

Tämä kysely on suunnattu Danske Bankin ja Fennian työntekijöille, ja se käsittelee näiden kahden yrityksen välistä yhteistyötä. Yhteistyökumppaneilla tarkoitetaan Fenniaa ja Danske Bankia. Kyselyn tulokset luovutetaan toimipisteiden esihenkilöille.

Perustiedot

1. Organisaatio, jossa työskentelet
 - Danske Bank
 - Fennia

Yhteistyö

2. Vastaa seuraaviin väittämiin valitsemalla yksi arvo asteikolta 1-4:

Väite	1= Täysin eri mieltä	2= Jokseenkin eri mieltä	3= Jokseenkin samaa mieltä	4= Täysin samaa mieltä
Tunnen yhteistyökumppanini hyvin.				
Danske Bankin ja Fennian yhteinen visio on minulle selkeä.				
Yrityksillämme on samanlaiset arvot ja kulttuuri.				
Yhteistyössä valitsee avoin ilmapiiri.				

Kommunikointi yhteistyössä on sujuvaa (työntekijä-tasolla).				
Yhteistyön tavoitteet ovat minulle selkeät.				
Molemmat osapuolet hyötyvät yhteistyöstä.				

3. Mielestäni tapaamisia yhteistyökumppanin kanssa järjestetään:

- ☐ Liian usein
- ☐ Riittävästi
- ☐ Liian harvoin

Yhteistyön toteutuminen käytännössä

Vinkkaaminen = yhteistyöyrityksen palvelujen suosittelu asiakkaille, ja siitä seuraava yhteydenottopyynnön lähettäminen

4. Vastaa seuraaviin väittämiin valitsemalla yksi arvo asteikolta 1-4:

Väite	1= Täysin eri mieltä	2= Jokseenkin eri mieltä	3= Jokseenkin samaa mieltä	4= Täysin samaa mieltä
Koen vinkkaamisen hyödyllisenä ja helppona yhteistyövälineenä				
Saan esimieheiltäni riittävästi tukea ja ohjeistusta				

yhteistyöhön liit- tyen.				
-----------------------------	--	--	--	--

5. Millaista tukea haluaisit esimieheltäsi yhteistyön toteuttamiseen?

--

6. Millaisia haasteita koet vinkkaamisessa?

--

7. Vapaa kommentti Danske Bankin ja Fennian yhteistyöhön liittyen/ terveisiä esimiehille:

--